



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Hausarbeit im Studiengang Betriebswirtschaft

im Rahmen der Vertiefungsrichtung

Betriebliches Rechnungswesen

(Wintersemester 2002 / 2003)

Thema

Zusammenarbeit mit externen Beratern

angefertigt bei Prof. Dr. Reiner König

vorgelegt von: Helge Siems am 15. November 2002

Dokument-Adresse: <http://www2.hs-harz.de/~u16038/klr/consulting.pdf>

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	4
2. Details und Trends zur Marktentwicklung	5
3. Gründe für externe Unternehmensberatung	8
3.1 Interne und externe Unternehmensberatung	8
3.2 externe Beratung wegen Spezialwissen	10
3.3 externe Beratung gegen Wachstumsprobleme	11
3.4 externe Beratung bei Unternehmensnachfolge	12
3.5 Managementversagen	13
4. Arten von externer Unternehmensberatung	15
4.1 Gesamtberatung / Strategieberatung	15
4.2 Spezialberatung (Auswahl)	17
4.2.1 Personalberatung	17
4.2.2 Marketing- und Vertriebsberatung	18
4.2.3 Entwicklung und Konstruktion	19
4.3 Interim Management	20
5. Beratungsqualität	21
5.1 Beruf: Unternehmensberater	21
5.1 Erfolgsfaktoren einer externen Beratung	24
5.2 Risiken	27
6. Zusammenfassung	29

Literaturverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

BTC - Boston Consulting Group
BDU – Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
bzw. - beziehungsweise
DM – Deutsche Mark
EU – Europäische Union
EUR - EURO
FEACO - European Federation of Management Consulting Associations
GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ICMCI - International Council of Management Consulting Institutes
CMC - Certified Management Consultant
u.a. – unter anderem
z.B. – zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Die Marktanteile der 5 größten deutschen Beratungsunternehmen	Seite 7
Abbildung 2 – Verlauf von Krisen in Unternehmen	Seite 15
Abbildung 3 – Formalqualifikation der Berater und Partner der Unternehmensberatung McKinsey	Seite 23
Abbildung 4 – 5-Phasen-Modell der Projektarbeit	Seite 25

1. Einleitung

Die Bedeutung von externer Unternehmensberatung hat in den letzten Jahren zugenommen. Als Gründe dafür sind der Trend zu schlankeren Strukturen in den Unternehmen, die Konzentration auf die Kernkompetenz zu nennen. Bedeutung hat aber auch zunehmend notwendiges Spezialwissen auf sich immer schneller entwickelnden Märkten. Weiterhin ist als Grund für den Aufschwung der Beratungsbranche der zunehmende Einfluss der Banken¹ als gleichzeitiger Gläubiger der Klienten und als Gesellschafter der Beratungsinstitute zu nennen. Nicht zu vernachlässigen ist auch der Aspekt, dass Berater im Zuge einer „Alibiberatung“² den Managern unpopuläre Entscheidungen abnehmen³.

Trotz des gestiegenen Bedarfs hat auch die Beraterbranche unter der allgemeinen Schwäche der Weltwirtschaft zu leiden und ist durch die abnehmende Nachfrage zum Handeln gezwungen. Die Beraterkonjunktur verläuft „pro-zyklisch – allerdings mit einem Nachlauf von sechs bis neun Monaten“⁴. Aber nicht nur die abnehmende Nachfrage macht den Beratungsunternehmen zu schaffen, vielmehr verliert „die ganze Branche [...] an Attraktivität und elitärem Appeal“.⁵

Das Ziel dieser Arbeit ist die allgemeine Darstellung der verschiedenen Arten externer Beratung sowie der Gründe, die ein Unternehmen haben kann, einen Unternehmensberater zu konsultieren. Weiterhin werden die Erfolgsfaktoren und Risiken bei der Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen im Sinne einer Optimierung und nachhaltigen Sicherung der Beratungsqualität untersucht. Den Anfang bildet ein Überblick über den Beratungsmarkt.

Der Markt externer Unternehmensberatung ist vielschichtig. Diese Arbeit beschäftigt sich mit Unternehmensberatung als Managementberatung. Andere ausgewählte Beratungsfelder werden lediglich beschrieben. Die Arbeit gibt keine Antworten zum konkreten Ablauf eines Beratungsprojektes, den verschiedenen Beraterstilen oder der Kalkulation der Beratungsunternehmen.

Beratung und der entsprechende englische Begriff Consulting werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Eine Unternehmensberatung kann demzufolge im allgemeinen Sprachgebrauch auch als Consultancy, ein Unternehmensberater als Consultant bezeichnet werden.

¹ vgl. Staute, Jörg; Der Consulting-Report, Seite 39

² Lühr, Peter; Externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 63

³ vgl. Staute, Jörg; Der Consulting-Report, Seite 194

⁴ Gaitanides / Ackermann; zfo, Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden!, 5/2002, Seite 300

⁵ Balzer / Student; Manager Magazin, Operation Big Mac, 11/02, Seite 54

Unternehmensberatung wird unterschiedlich definiert. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V. schreibt: „Unternehmensberatung ist Rat und Mithilfe bei der Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen in allen unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und technischen Funktionsbereichen.“⁶

Townsend hat eine andere Definition für institutionalisierte Unternehmensberater: „Das sind Leute, die sich Ihre Uhr ausleihen, um Ihnen zu sagen, wie spät es ist und dann mit der Uhr abhauen.“⁷

Im Verlauf dieser Arbeit wird versucht, beide Sichtweisen zu gleichen Teilen zu berücksichtigen.

2. Details und Trends zur Marktentwicklung

Das Bruttoinlandsprodukt in Deutschland ist 2001 im Vergleich zu 2000 um 2% gestiegen⁸. Der Umsatz der Beratungsleistungen hat in Deutschland in der Zeit um 5,5% zugenommen⁹ Laut European Federation of Management Consulting Associations (FEACO) betrug das durchschnittliche Branchenwachstum in Europa sogar 11%. Das sei zurückzuführen auf die EURO-Einführung, EU-Erweiterung, die zunehmende Globalisierung und die Nachfrage aus dem Bereich der New Economy im ersten Halbjahr 2001.¹⁰

Für 2002 erwartet die FEACO europaweit höchstens 4% Wachstum.¹¹ Dabei werde sich in Skandinavien und Deutschland die zögerliche Investitionsneigung auf das Beratungsgeschäft auswirken. In Spanien und Italien hingegen werde sich das zunehmende Outsourcing positiv auf die Branche auswirken.¹²

McKinsey hat in den USA 2000 Stellen im eigenen Haus abgebaut und plant die Reduzierung des Mitarbeiterstamms um weitere 2000 Menschen.¹³ Auch Price Waterhouse Coopers (PwC) planen Entlassungen bis zu 20% der gesamten Mitarbeiter und Partner.¹⁴ Cap Gemini Ernst & Young planen den Abbau von „weltweit 3000 und in Deutschland rund 200 Stellen“¹⁵. Allerdings geht es anderen Unternehmen auch anders. Die Boston Consulting Group GmbH „habe für 2002 bereits ein Umsatzplus von 12 % sicher und die Beschäftigtenzahl um

⁶ Bundesverband deutscher Unternehmensberater, Unser Service für Unternehmensberater [Online], 25.10.2002

⁷ Townsend, Robert; Organisation ist fast alles, Seite 252

⁸ BIP in jeweiligen Preisen, Statistisches Bundesamt Deutschland, Bruttoinlandsprodukt und Bruttowertschöpfung Deutschland [Online], 24.10.2002

⁹ Bundesverband deutscher Unternehmensberater, Marktdaten [Online], 23.10.2002

¹⁰ Bundesverband deutscher Unternehmensberater, Facts & Figures zum Beratermarkt [Online], 23.10.2002

¹¹ vgl. Heilmann / Lückmann, wiwo.de Nr. 1, 18.10.2002 [Online]

¹² Bundesverband deutscher Unternehmensberater, Facts & Figures zum Beratermarkt [Online], 23.10.2002

¹³ vgl. Balzer / Student; Manager Magazin, Operation Big Mac, 11/02, Seite 56

¹⁴ Heilmann / Lückmann; Sparwelle setzt den Beratern zu [Online], 17.10.2002

¹⁵ Heilmann / Lückmann; Sparwelle setzt den Beratern zu [Online], 17.10.2002

50 auf 600 gesteigert.“¹⁶ Roland Berger erwartet für 2002 ein Umsatzwachstum von 8 bis 10%.¹⁷

Die FEACO hat eine zunehmende Konzentration in der Branche festgestellt. So sei der „Marktanteil der Top 20-Beratungsunternehmen [...] von rund 47 Prozent im Jahr 1998 auf 51 Prozent im Jahr 2001 gestiegen.“¹⁸ Allerdings zeigt Abbildung 1, dass die Marktanteile der fünf größten Beratungsunternehmen in Deutschland im Betrachtungszeitraum nahezu stabil geblieben sind. Die zunehmende Konzentration ist ein Resultat des Ausbaus der Beratungsleistungen. McKinsey wird sein Geschäft in Zukunft nicht auf das bisherige Kerngeschäft Strategieberatung beschränken, sondern auch „Turnaround-Management“ (Sanierungen), Beratung im Bereich der öffentlichen Verwaltungen und im Mittelstand anbieten.¹⁹ Allerdings stehen hier die Spitzenhonorare, die McKinsey und die anderen Branchenführer erzielten, auf dem Spiel, denn „die öffentliche Hand zahlt oft nur die Hälfte“ und „auch viele Mittelständler werden sich die Spitzenhonorare kaum leisten können und wollen.“²⁰

Wenn man die Konzentration auf dem Markt betrachtet, sollte auch beachtet werden, dass Banken und große Industrieunternehmen zu den Gesellschaften einiger großer Unternehmensberatungen gehören. Hier ist Potential für einen Verlust der Unabhängigkeit, denn „wenn Berater in einem Konglomerat mit Banken stehen, können sie sich nicht immer auf die Seite des Kunden schlagen. Sie stehen auf der Seite ihres Konzerns.“²¹ Die Bank als Fremdkapitalgeber ist aufgrund der Zugehörigkeit zum gleichen Unternehmensverbund daran interessiert, dass Berater aus dem eigenen Konzern die Strukturen des Kreditnehmers analysieren. „Wenn die Banker einen Großkredit in Gefahr sehen, zwingen sie schon einmal einen Kunden, sich vom entsprechenden Beratungsunternehmen unter die Lupe nehmen zu lassen.“²² Das Gefährliche hieran ist, dass aus dem Namen des Beratungsunternehmens nicht immer eindeutig die Konzernzugehörigkeit hervorgeht. So ist die Deutsche Bank ein Mitgeschafter bei Roland Berger. Electronic Data Systems, zu deren Gesellschaftern Opel / General Motors gehört, ist Geschafter der Unternehmensberatung A.T. Kearney.²³

Trotz aller Konzentration ist auf dem Beratungsmarkt in Deutschland insbesondere in Marktnischen Platz für Unternehmensgründungen und Freiberufler. In 2001 haben sich die rund 7 Milliarden EUR Volumen auf dem Markt der Managementberatung auf etwa 14.000 Beratungsunternehmen verteilt. Die 25 größten Beratungsfirmen in Deutschland haben laut einer Studie

¹⁶ Heilmann / Lückmann; Sparwelle setzt den Beratern zu [Online], 17.10.2002

¹⁷ Gaitanides / Ackermann; zfo, Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden!, 5/2002, Seite 300

¹⁸ bdu.de Nr. 3 [Online]

¹⁹ Balzer / Student; Manager Magazin, Operation Big Mac, 11/02, Seite 58

²⁰ Balzer / Student; Manager Magazin, Operation Big Mac, 11/02, Seite 58

²¹ Staute, Jörg; Der Consulting Report, Seite 40

²² Staute, Jörg; Der Consulting Report, Seite 39

²³ vgl. Staute, Jörg; Der Consulting Report, 1996

der Unternehmensberatung Lünendonk knapp 3 Milliarden EUR erwirtschaftet.²⁴ Abbildung 1 verdeutlicht die Verteilung des Umsatzes unter den 5 größten deutschen Unternehmen der Beratungsbranche.

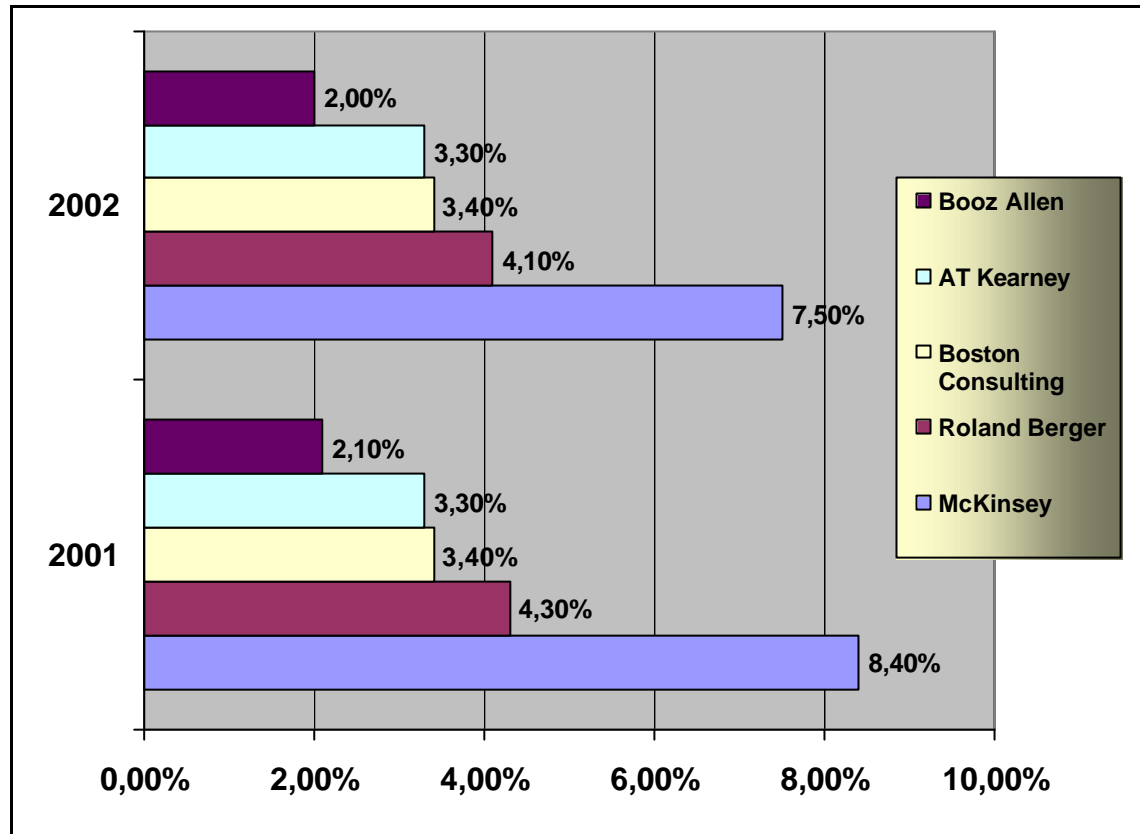


Abbildung 1: Die Marktanteile der 5 größten deutschen Beratungsunternehmen. Quelle: Lünendonk

Die Geschichte der Unternehmensberatung geht vermutlich auf Arthur D. Little zurück. Das Beratungsunternehmen wurde 1886 gegründet. Allerdings spricht McKinsey in einer Selbstauskunft davon, 1926 Managementberatung als neuartige Dienstleistung auf den Markt gebracht zu haben.²⁵ Berger ist der Ansicht, dass Beratung von Führungskräften nichts Neues ist, denn „Die Mächtigen der Erde – so Goethe – haben sich immer rechtzeitig und ausgiebig externer Ratgeber versichert.“²⁶ Im folgenden sind zur Verdeutlichung der Historie des internationalen und deutschen Management-Consulting einige Zitate von den Webseiten verschiedener großer Beratungsunternehmen aufgeführt.

<http://www.adlittle.ch/> - Arthur D. Little is the world's first management consulting firm, founded 1886 in Cambridge, Massachusetts, US.

²⁴ Lünendonk, TOP 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2001 [Online], 11.11.2002

²⁵ McKinsey & Company, McKinsey – die Topmanagement-Beratung [Online], 25.10.2002

²⁶ Gaitanides / Ackermann; zfo, Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden!, 5/2002, Seite 305

http://www.mckinsey.de/profil/firm/profil_firm.htm - James Oscar McKinsey bietet 1926 in Chicago eine neuartige Dienstleistung an: Er berät die Führungsspitzen großer Unternehmen dabei, wie sie ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern können. Mit dieser innovativen Idee wollte James O. McKinsey nicht nur begrenztes Expertenwissen wie etwa juristischen Rat anbieten, sondern ihnen für alle unternehmerischen Herausforderungen als kompetenter Berater zur Seite stehen.

<http://www.kienbaum.de/cms/de/unternehmen/geschichte.cfm> - Mit einem Fahrrad und einer revolutionären Idee begann am 15. Oktober 1945 die Geschichte von Kienbaum. Der 26jährige Unternehmensgründer Diplom-Ingenieur Gerhard Kienbaum erkannte die Notwendigkeit, den kriegsgeschädigten Unternehmen beim Wiederaufbau zu helfen und bot ihnen technische und kaufmännische Beratung an. Die Idee der Unternehmensberatung war geboren. Per Fahrrad besuchte er Unternehmen der Region und beriet sie in allen Fragen der Struktur- und Prozessoptimierung.

<http://www.rolandberger.de/company/en/html/212-history.html> - Roland Berger was founded in 1967. Today, Roland Berger is a leading and highly respected global strategy consultancy.

3. Gründe für externe Unternehmensberatung

3.1 Interne und externe Unternehmensberatung

„Die größten Wettbewerber von Roland Berger, McKinsey und Boston Consulting sind die Klienten, die natürlich zuerst versuchen, Probleme selbst zu lösen, statt Berater damit zu beauftragen.“²⁷ Das gehe allerdings nicht auf Dauer, da das die Unternehmen dazu zwingen würde, „unökonomische Zusatzkapazitäten aufzubauen“²⁸ und auf volkswirtschaftlich sinnvolle Arbeitsteilung mit externen Beratern zu verzichten, die in der Regel über mehr Spezialwissen verfügen und lediglich variable Kosten verursachen. Trotzdem sollten Unternehmen, die vor der Entscheidung des Einkaufs einer externen Beratungsleistung stehen, es nicht unterlassen, die eigenen Lösungskapazitäten zu prüfen.²⁹

In diversifizierten Konzernen ist der Aufbau von Zusatzkapazitäten für die interne Beratung üblich. Die Kosten für den Aufbau der internen Beratung müssen als Investition gesehen werden und sind nur dann sinnvoll, wenn der Einsatz langfristig geplant ist.³⁰ Diese internen Beratungen werden oft als

²⁷ Gaitanides / Ackermann; zfo, Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden!, 5/2002, Seite 303

²⁸ Gaitanides / Ackermann; zfo, Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden!, 5/2002, Seite 303

²⁹ vgl. Lühr, Peter; Externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 65

³⁰ vgl. Klanke, Burkhard, Interne Beratung, Seite 119

eigene Gesellschaft oder zumindest als Profit-Center geführt, die ihre Leistungen auch mit internen Kunden verrechnen. Wenn eine interne Beratung als Profit-Center geführt wird, ist sie neben der Kostenseite auch für die Erlöse verantwortlich.³¹ Üblich ist dies z.B. bei Siemens. Hier stehen interne Berater im direkten Wettbewerb mit externen Unternehmen³². Neben der Möglichkeit eines eigenen Geschäftsbereichs gibt es die Möglichkeit, interne Berater als Stabstelle oder zentrale Dienststelle zu führen. Die Stabstelle ist der Unternehmensleitung direkt unterstellt und berät in erster Linie diese. Die zentrale Dienststelle ist keiner Stelle direkt unterstellt und berät alle Abteilungen.³³

Im Raab Karcher Konzern ist die interne Unternehmensberatung der Konzernleitung als dauerhafte Stabstelle unterstellt. Die Beratungsleistungen werden den Geschäftsbereichen nicht berechnet. Ritzerfeld-Zell führt hierfür verschiedene Gründe an.³⁴ Dies sei zum Einen der Verwaltungsaufwand, der durch die Berechnungen entstehe. Weiterhin würden Beratungsleistungen oftmals von der Konzernleitung in Auftrag gegeben. Hier sei es nicht sinnvoll, die entstehenden Kosten den Geschäftsbereichen in Rechnung zu stellen. Ein weiterer Grund sei, dass die internen Consultants alle Geschäftsbereiche berieten, so dass sich die Kosten gleichmäßig auf den gesamten Konzern verteilen.

Die Entscheidung, ob eine interne oder externe Beratung für eine Problemlösung am sinnvollsten ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Der Kompromiss wird beeinflusst durch die Faktoren Organisationskenntnis und Informationszugang, der Abhängigkeit zwischen Klient und Berater, der Akzeptanz des Beraters, der Problemdistanz sowie den entstehenden Kosten.³⁵

Interne Berater verfügen naturgemäß über eine bessere Kenntnis der formalen und informellen Strukturen des Unternehmens. Der externe Berater braucht hingegen eine längere Einarbeitungszeit, was sich auf die Effizienz und die entstehenden Kosten auswirkt. Allerdings hat der interne Berater möglicherweise Akzeptanzprobleme, denn er „läuft in der Unternehmung auch Gefahr, besonders vom mittleren Management als Kontrollorgan der Unternehmensleitung angesehen zu werden“³⁶ Das Urteil des externen Beraters kann aufgrund des Prestiges als Expertenurteil angesehen werden und daher leichter akzeptiert werden. Seine Abhängigkeit ist aufgrund der organisatorischen Einbindung im Unternehmen höher. Damit ist die Neutralität seiner Beratung geringer.

³¹ vgl. Klanke, Burkhard, Interne Beratung, Seite 109

³² Quelle: eigene Projekterfahrung, Praxissemester bei der VIVAI Software GmbH, 1999

³³ vgl. Klanke, Burkhard; Interne Beratung, Seite 106

³⁴ vgl. Ritzerfeld-Zell, Ute; Interne Unternehmensberatung im diversifizierten Konzern, Seite 218

³⁵ vgl. Klanke, Burkhard; Interne Beratung, Seite 115 ff. sowie vgl. Ritzerfeld-Zell, Ute; Interne Unternehmensberatung im diversifizierten Konzern, Seite 220 ff.

³⁶ Klanke, Burkhard; Interne Beratung, Seite 117

Der externe Berater kann ein neutraleres Urteil fällen. Allerdings muss eine externe Unternehmensberatung nicht zwangsläufig neutral sein, wie Staute darstellt.³⁷ Abhängigkeit externer Berater vom Auftraggeber kann aus dem Interesse an Folgeaufträgen oder der Zugehörigkeit zu einer Unternehmensfamilie resultieren. Gemeint ist beispielsweise die Zugehörigkeit zum gleichen Konzern.³⁸ Die Neutralität kann weiterhin eingeschränkt werden durch bestimmte politische Anschauungen, die von Beratungsunternehmen offen propagiert werden. So hat die Kienbaum Unternehmensberatung ein Zehn-Punkte-Programm mit konkreten Forderungen zu Steuern, Arbeitsmarktpolitik oder Bildungspolitik veröffentlicht, das „niemals für sich in Anspruch nehmen würde, kantenlos und über der politischen Diskussion stehend objektiv zu sein“³⁹

Internen Beratern fehlt die Möglichkeit zum Einblick in andere Unternehmen und damit mögliche neue Impulse für die eigene Organisation. Dieses Phänomen der fehlenden Problemdistanz wird auch als Betriebsblindheit bezeichnet. Oft ist es so, dass „die Methoden, die den Erfolg brachten, nicht auch am besten dazu geeignet sind, ihn zu erhalten.“⁴⁰ Daher können externe Impulse wesentlich zum nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens beitragen.

Der externe Berater profitiert vom Wissenstransfer mit weiteren Auftraggebern und kann daraus Kreativität schöpfen. Für den Unternehmensberater Roland Berger stellen die Inhouse-Consultants großer Konzerne nur dann einen Wettbewerbsfaktor dar, „solange Routinemethoden oder Consulting Commodities gefragt sind.“⁴¹ Allerdings bietet die interne Beratung den Vorteil, dass kein internes Wissen des Unternehmens nach außen gerät.

3.2 externe Beratung wegen Spezialwissen

Gerade wenn es um einmalige Herausforderungen wie Unternehmensgründung, Umgründung oder Fusionen geht, sind externe Berater aufgrund ihres Spezialwissens in dem spezifischen Bereich für den effizienten Projektablauf essentiell.

Insbesondere Gründungsberatungen haben zugenommen, da sie vom Staat gefördert werden. Diese finden „oft in enger Zusammenarbeit mit Banken“⁴² statt. Hier sollte allerdings berücksichtigt werden, dass die Bank und der Berater nicht dem gleichen Konzern angehören, um die Unabhängigkeit des Beraters sicherzustellen.⁴³

³⁷ vgl. Staute, Jörg; Der Consulting-Report, Seite 52

³⁸ vgl. Kapitel 2

³⁹ Staute, Jörg; Der Consulting-Report, Seite 53

⁴⁰ Handy, Charles; Managementstile, Seite 122

⁴¹ Gaitanides / Ackermann; zfo, Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden!, 5/2002, Seite 302

⁴² Hummel / Zander; Erfolgsfaktor Unternehmensberatung, Seite 28

⁴³ Staute, Jörg; Der Consulting-Report, Seite 38

Ziel der Gründungsberatung im Mittelstand und der Grund für die staatliche Förderung ist der Schutz des Einzelunternehmers vor gravierenden Fehlern, die schnell zum Konkurs und damit nicht selten zu gravierenden persönlichen und familiären Problemen führen können. „Es gibt nicht wenige Fälle, wo die Gründung eines Unternehmens sogar unterbleibt – als Ergebnis einer Beratung, die vielleicht aus wirtschaftlichen Gründen davon abgeraten hat“⁴⁴ Die ersten fünf Jahre nach der Gründung sind besonders anfällig für eine Insolvenz.⁴⁵ Laut Creditreform haben Unternehmen des Baugewerbes das größte Risiko, die ersten vier Jahre nicht zu überleben.⁴⁶ Die gesamte Zahl der Insolvenzen lag im ersten Halbjahr 2002 nach Ermittlungen der Hermes Kreditversicherung in Deutschland bei über 18000 und damit fast 13% höher als im Vergleichszeitraum 2001⁴⁷ Creditreform geht von 40000 Unternehmensinsolvenzen für das Jahr 2002 aus.⁴⁸

Weiterhin kann externe Beratung sinnvoll sein bei notwendigem Spezialwissen in technischen oder Umweltfragen. Gerade die schnelle Entwicklung von neuen Technologien oder die Änderung der Gesetze im Umweltbereich erfordern ein hohes Spezialwissen, das eine interne Beratung auf die Schnelle nicht aufbauen kann. In den Bereich der Beratung bei einmaligen Bedarf von Spezialwissen gehört auch die Beratung im Rahmen von Klassifizierungen nach ISO 9000 bis 9004. „Zertifizieren kann der TÜV, aber auch alle anderen hierfür zugelassenen Firmen.“⁴⁹ Weitere klassische Bereiche externer Berater sind die Spezialgebiete Steuern, Gesetzgebung oder die Lösung von kulturellen Herausforderungen im Rahmen der Internationalisierung eines Unternehmens.

3.3 externe Beratung gegen Wachstumsprobleme

Es gibt zwei Arten von Wachstumsproblem, die ein Unternehmen treffen können. Einerseits kann das Wachstum zu langsam sein und damit den Erfordernissen der aufgebauten Struktur nicht standhalten. Andererseits können Unternehmen zu schnell wachsen und Probleme mit der Anpassung der organisatorischen Strukturen an die Gegebenheiten bekommen.⁵⁰ Zu schnelles Wachstum war besonders oft der Fall bei Unternehmen, die in der Zeit der Hochkonjunktur der New Economy entstanden sind. Aber auch Beratungsunternehmen stehen vor diesen Herausforderungen. Bei der Unternehmensberatung McKinsey sollen sich in wenigen Jahren „Umsatz und die Zahl der Berater verdreifachen – auf rund zwei Milliarden EUR und 3000 Consultants.“⁵¹

Wenn ein Unternehmen die Schwelle vom Klein- zum Mittelbetrieb überschritten hat, kann es zu Herausforderungen kommen, die sich darin äußern, dass an

⁴⁴ Hummel / Zander; Erfolgsfaktor Unternehmensberatung, Seite 28

⁴⁵ vgl. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung NWR mbH, Krisenberatung für junge Unternehmen [Online], 19.11.2002

⁴⁶ vgl. Creditreform, Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen 2000 [Online], 19.11.2002

⁴⁷ Hermes Kreditversicherung, Insolvenzprognose 2002, Seite 4

⁴⁸ Katzensteiner, Thomas, Insolvenzverwalter: Schwieriger Spagat [Online], 19.11.2002

⁴⁹ Staute, Jörg; Der Consulting-Report, Seite 152

⁵⁰ vgl. Hummel / Zander, Erfolgsfaktor Unternehmensberatung, Seite 29

⁵¹ Balzer / Student; Manager Magazin, Operation Big Mac, 11/02, Seite 53

vielen Stellen im Betrieb Engpässe entstehen, Qualitätsmängel gehäuft auftreten oder zugesagte Liefertermine nicht eingehalten werden. Die Ursache sind hier häufig Überlastung des Personal und der Unternehmensleitung mit der ungewohnten Situation. In einem Kleinbetrieb ist es möglich zu improvisieren und wichtige Daten und Abläufe im Kopf zu haben. Eine institutionalisierte Organisation ist nicht nötig. Im Gegenteil lähmt sie die in kleinen Unternehmen oft festzustellende Dynamik und hohe Reaktionsgeschwindigkeit. Überorganisation nimmt Kleinunternehmen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil gegenüber großen Organisationen. Allerdings ist die Grenze fließend, ab der eine gewissen Organisation und Institutionalisierung notwendig ist. Viele Unternehmer werden von dieser Herausforderung überrascht. Dann fehlt die Zeit für einen internen Lernprozess und den selbständigen Aufbau der notwendigen Strukturen. Wenn in dem Fall keine externe Beratung in Anspruch genommen wird, kann es schnell zu existenzbedrohenden Problemen kommen.⁵²

Der umgekehrte Fall tritt ein, wenn das Unternehmen Probleme hat, das für die vorhandenen Strukturen notwendige Wachstum aufzubringen. Dann kann externe Strategieberatung wertvoll sein.

3.4 externe Beratung bei Unternehmensnachfolge

In den folgenden Jahren werden in ca. 300.000 Unternehmen Generationswechsel stattfinden⁵³. Von Generationswechseln sind „gut 4 Millionen Arbeitsplätze betroffen“⁵⁴.

Gerade für Familienunternehmen ist es oft schwierig, die vielfältigen strategischen, psychologischen, und (steuer-)rechtlichen Aspekte einer Nachfolgelösung im Sinne aller Beteiligten optimal zu lösen. Hier ergeben sich Aufgaben für Nachfolgeberater, die aufgrund Ihres Spezialwissens und der im Optimalfall interdisziplinären Erfahrung auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge beim Generationswechsel beratend zur Seite stehen können.⁵⁵ Allerdings entstehen bei der Koordination der verschiedenen Beratungsdisziplinen durch das deutsche Landesrecht mögliche Hürden. Es kann hier durch rivalisierende Ansichten der eingesetzten Steuerberater, Juristen oder auch Banken zu einer im Ergebnis schlechten Beratung kommen⁵⁶.

Die Nachfolge in einem Unternehmen anzutreten ist oftmals schwieriger als ein eigenes Unternehmen zu gründen. Bei einer Neugründung bietet sich viel Spielraum für Pioniergeist und eigene Erfahrungen. Bei der Übernahme eines Familienunternehmens steht der neue Inhaber unter der kritischen Beobachtung des Seniors und der Mitarbeiter. Nicht selten kommt es zu Akzeptanzproblemen auf beiden Seiten. Dies ist insbesondere dann der Fall,

⁵² vgl. Hummel / Zander, Erfolgsfaktor Unternehmensberatung, Seite 29

⁵³ Meier, Angelika, Unternehmensnachfolge [Online], 20.11.2002

⁵⁴ Walter, Norbert; Die Rolle mittelständischer Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft, Seite 19

⁵⁵ vgl. Braunschweig, Christoph, Guter Rat kann teuer werden – Nachfolgeberatung, Seite 205

⁵⁶ vgl. Braunschweig, Christoph, Guter Rat kann teuer werden – Nachfolgeberatung, Seite 207

wenn der neue Firmenleiter tiefgreifende Veränderungen in der Unternehmensstruktur vornehmen muss.⁵⁷

Die kritische Betrachtung der Mitarbeiter kommt auch dann zum Tragen, wenn der neue Inhaber nicht zur Familie gehört oder der Senior den Erben von Anfang an frei walten lässt und sich aus dem Geschäft vollständig zurückzieht. Gerade wenn tiefgreifende Veränderungen notwendig sind, kann der Gründer blockierend wirken, wenn er nach dem Übergang an den neuen Inhaber noch formalen Einfluss hat. Hier ist allerdings ein Kompromiss zu finden, denn der frühere Unternehmensleiter kann aufgrund seiner Erfahrung als externer Berater eine große Hilfe für den neuen Inhaber sein.

Dieser Aspekt erübrigt sich, wenn der Inhaber stirbt, bevor eine Nachfolgelösung geplant wurde. „Die wichtigste Regel lautet: die Nachfolge rechtzeitig planen und vorbereiten.“⁵⁸ Diese Regel wird oft nicht befolgt, so dass weitere Schwierigkeiten beim Generationswechsel hinzukommen und die Existenz vieler Unternehmen bedroht ist. Als Gründe für die mangelhafte Nachfolgeplanung werden in erster Linie psychologische Ängste und Unkenntnis des richtigen Vorgehens genannt. Hier kann ein qualifizierter Berater helfen.

Weitere Gründe für eine externe Nachfolgeberatung sind darin zu sehen, dass ein langjähriger Eigentümer und Unternehmensleiter aufgrund seines Insiderwissens und der (persönlichen) zu im Unternehmen etablierten Banken, Steuer- und Rechtsberatern oder der Rücksichtnahme auf enge Mitarbeiter nicht immer neutral entscheiden kann.⁵⁹ Ein neutraler Berater sollte hinzugezogen werden.

Bei der Auswahl der richtigen Berater sollte man vor allem darauf achten, dass er für sein eigenes Unternehmen eine Nachfolgelösung vorweisen kann. „Er sollte also selbst das umgesetzt haben, was er Ihnen vermitteln will.“⁶⁰

3.5 Managementversagen

Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens zu beraten und zu überwachen.⁶¹ „Für Aktiengesellschaften mit breitem Streubesitz gibt es noch einen besonderen Grund, eng mit Beratungsgesellschaften zusammenzuarbeiten. Der Aufsichtsrat ist nur selten ein ernsthafter Partner für die Unternehmensführung. Um die eigene Effizienz und Strategie zu überprüfen, sind sie daher auf externe Fachleute angewiesen.“⁶² Diese Abweichung zwischen Theorie und Praxis, die faktisches

⁵⁷ vgl. Breuninger, Helge; Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge, Seite 52

⁵⁸ Hummel / Zander; Erfolgsfaktor Unternehmensberatung, Seite 34

⁵⁹ vgl. Braunschweig, Christoph, Guter Rat kann teuer werden – Nachfolgeberatung, Seite 204

⁶⁰ Weinläder, Horst; Unternehmensnachfolge, Seite 176

⁶¹ vgl. BASF AG, Corporate Governance [Online], 27.11.2002, SAP Deutschland, Aufsichtsrat [Online], 27.11.2002

⁶² Leciejewski, Klaus; Guter Rat von Beratern, Seite 124

Versagen der Aufsichtsräte nahe legt, kann durch den Einsatz externer Berater ausgeglichen werden.

Auch Staute führt als Hauptursache für den Bedarf an externem Consulting Managementversagen an. Es werden häufig externe Berater konsultiert, obwohl viele Probleme von den Unternehmen selbst als intern zu lösen bezeichnet werden. Berater haben oft die Aufgabe, die Verantwortung für unbequeme Entscheidungen zu übernehmen. Basis sind dabei häufig Konzepte, die vom Management erarbeitet wurden und dann von den Beratungsunternehmen lediglich präsentiert werden. Dies ist häufig festzustellen bei Umstrukturierungsmaßnahmen, bei denen es um den Abbau von Arbeitsplätzen geht. Staute behauptet, dass Managementversagen oft der Grund für das Engagement externer Beratern ist. Er weist aber darauf hin, dass es durchaus andere Gründe für die Zusammenarbeit mit Consultingunternehmen gebe.⁶³

Ogger schreibt: „Beraterfirmen wie McKinsey, Roland Berger oder Boston Consulting müssen richten, was die Herren Manager verbockt haben.“⁶⁴ Es werden von Beratern Aufgaben wahrgenommen, die eigentlich zu den Kernkompetenzen des Managements gehören. Ogger sieht das Hauptproblem nicht im Outsourcing an sich, sondern im schlechten Preis/Leistungsverhältnis der großen Beratungsunternehmen. Smith weist darauf hin, dass Manager, die nicht Eigentümer eines Unternehmens sind und das Geld anderer Menschen verwalten, zu Nachlässigkeit und Verschwendung neigen⁶⁵. Ihnen könnte demzufolge mehr daran liegen, gegenüber Mitarbeitern und Eigentümern ein gutes Bild abzugeben, als auf ein gutes Preis/Leistungsverhältnis beim Einsatz von externen Beratern zu achten.

Möglicherweise ist der Hauptgrund für das angeführte Versagen der Manager, dass Berater im Verlauf einer Krise erst dann hinzugezogen werden, wenn es bereits zu spät ist. Betriebsblindheit und daraus resultierende unterlassene Aktivitäten sind die am häufigsten genannte Grund für Unternehmenskrisen.⁶⁶

Ein Manager hat die Aufgabe, ein Unternehmen nachhaltig zu führen. „Dazu bedarf es einer permanenten Aktualisierung subjektiver Wahrscheinlichkeiten sowie der Identifikation neuer Handlungsoptionen, die bisher vielleicht noch nicht sichtbar sind (oder waren) und einen innovativen Charakter besitzen.“⁶⁷ Wenn ein Manager diese Aufgabe nicht leisten kann, muss er sich externer Berater bedienen bzw. darüber nachdenken, sich eine andere Aufgabe außerhalb des Managements zu suchen, die besser zu seinen oder ihren Fähigkeiten passt.⁶⁸

⁶³ Staute, Jörg; Der Consulting-Report, Seite 26 ff.

⁶⁴ Ogger, Günter; Nieten in Nadelstreifen, Seite 17

⁶⁵ vgl. Smith, Adam; Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, Seite 629 f.

⁶⁶ vgl. Silver, Aron; Wenn die Krise droht, Seite 120

⁶⁷ Malik, Fredmund; Management-Perspektiven, Seite 63

⁶⁸ vgl. Malik, Fredmund; Management-Perspektiven, Seite 63

4. Arten von externer Unternehmensberatung

4.1 Gesamtberatung / Strategieberatung

Die Strategieberatung kann man „als das Kernstück des modernen Consulting“⁶⁹ bezeichnen. Eine Strategie- oder Gesamtberatung ist langfristig angelegt, um drohende Krisen frühzeitig abzuwenden. Mit einer Strategieberatung wird einer Strategiekrise entgegengewirkt, die im langfristigen Unternehmensverlauf bereits dann auftritt, wenn im Ergebnis oder der Liquidität des Unternehmens noch nichts auf eine Krise hindeutet. Besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) werden externe Berater in der Regel erst dann zu Rate gezogen, wenn sich die Krise im Ergebnis auswirkt.⁷⁰ In der Regel ist es umso schwieriger, die Krise zu beheben, je später ihr entgegengewirkt wird.

Krisen entstehen durch interne oder externe Einflüsse. Zu den internen Einflüssen gehört in erster Linie die Produktüberalterung durch fehlende Innovationsfreude. Hier ergeben sich diverse Aufgaben für Innovationsberater. Als externe Multiplikatoren für Unternehmenskrisen sind regionale Wirtschaftskatastrophen, Branchenprobleme oder allgemeine konjunkturbedingte Schwächephasen zu nennen.⁷¹

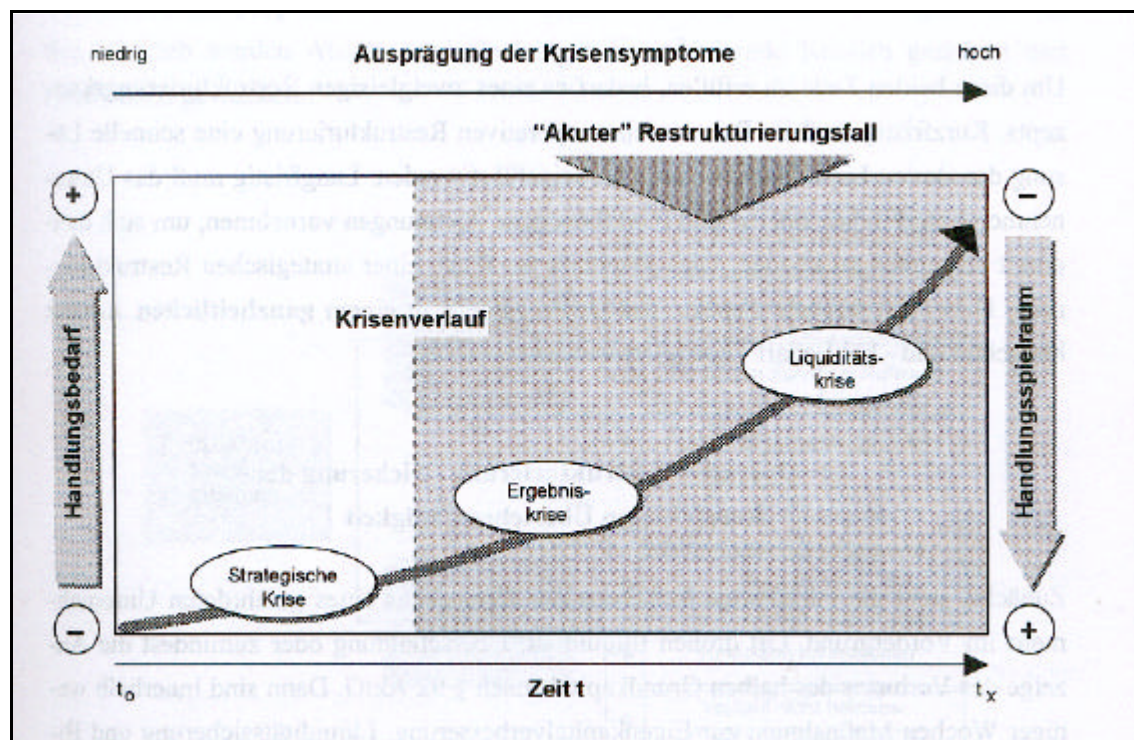


Abbildung 2: Verlauf von Krisen in Unternehmen.⁷²

⁶⁹ Fritz, Wolfgang / Effenberger, Jens; Strategische Unternehmensberatung – Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung, Seite 235

⁷⁰ vgl. Haake, Klaus; Beratung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), Seite 193

⁷¹ vgl. Silver, Aron; Wenn die Krise droht, Seite 53 ff.

⁷² Hagemeyer, Walter / Wlecke, Ulrich; Turnaround / Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen, Seite 75

Das Hauptziel einer Strategieberatung in kleinen Unternehmen ist vor allem, im Wachstumsprozess die Struktur des Unternehmens den organisatorischen Anforderungen anzupassen. Weiterhin soll etwas gegen die sogenannte Betriebsblindheit getan werden⁷³.

Strategische Unternehmensberatung ist auf „die Beeinflussung der organisationalen Wandels gerichtet“⁷⁴ Das wesentliche Resultat einer Strategieberatung sollten Ziele, Strategien und Unternehmensgrundsätze als Basis für ein nachhaltiges Wachstum sein.

Die Strategische Unternehmensberatung wird nach der Betrachtungsperspektive unterschieden in die inhalts- oder prozessbezogene Perspektive.

Im Sinne der inhaltsbezogenen Unternehmensberatung kann die Strategieberatung als Produktion und Anwendung von Wissen oder als Beratungsprozess an sich verstanden werden. Die Anwendung von Wissen resultiert oft aus der akademischen Wissenschaft. Es werden Forschungsergebnisse von Universitäten und Hochschulen ausgewertet und auf das beratene Unternehmen adaptiert. Über die reine Anwendung von Wissen hinaus kann der Berater aber auch Produzent von Theorien sein. So hat die beispielsweise die Unternehmensberatung McKinsey Beiträge zur Entwicklung der Gemeinkostenwertanalyse geleistet, die Boston Consulting Group hat das Erfahrungskurvenkonzept entwickelt⁷⁵ und Peters hat zu seiner Zeit als Berater bei der McKinsey Company das 7-S-Modell erarbeitet.⁷⁶

Beim prozessorientierten Vorgehen stehen die prozessualen Aspekte im Fokus des Beraters. Aufgabe des beratenden Unternehmens ist es, die Prozesse im beratenen Unternehmen zu analysieren und den Klienten über die meist extern entwickelten Methoden zu informieren.⁷⁷ Die Implementierung der entwickelten Konzepte gehört oft nicht zum Beratungsauftrag. Allerdings ist „ein Trend in Richtung auf eine stärkere Einbeziehung auch der Implementierungsaufgabe in die Beratungsaktivitäten zu erkennen.“⁷⁸

Die Strategieberatung ist das klassische Betätigungsfeld der großen Beratungsgesellschaften. Allerdings findet auch hier ein Strukturwandel statt. McKinsey möchte sein Wachstum u.a. damit bestreiten, dass in Zukunft nicht nur das Topmanagement großer Konzerne in Strategiefragen beraten wird, sondern auch zunehmend mittelständische Unternehmen zu den

⁷³ vgl. Hummel, Thomas R. / Zander, Ernst; Erfolgsfaktor Unternehmensberatung, Seite 44

⁷⁴ Bamberger / Wrona; Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung, Seite 5

⁷⁵ vgl. Bamberger, Ingolf / Wrona, Thomas; Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung, Seite 11

⁷⁶ vgl. Crainer, Stuart; Das Tom Peters Phänomen, Seite 41

⁷⁷ vgl. Kirsch, Werner / Eckert, Natascha; Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, Seite 263

⁷⁸ Fritz, Wolfgang / Effenberger, Jens, Strategische Unternehmensberatung – Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung, Seite 247

Beratungskunden zählen.⁷⁹ „Nach quantitativen Aspekten werden darunter Betriebe mit bis zu 500 Beschäftigten bzw. bis zu 100 Millionen DM Umsatz gerechnet.“⁸⁰ Auch die Boston Consulting Group gilt „als vergleichsweise auf Strategieberatung spezialisiert.“⁸¹ In KMU haben auch Steuerberater, kleine und mittelgroße Beratungsunternehmen sowie Banken und Versicherungen eine Bedeutung in der strategischen Unternehmensberatung.⁸²

Schlagwörter, die die Strategieberatung kennzeichnen sind Lean Management, TQM oder Business Process Reengineering. Wenn man diese Konzepte um den wissenschaftlichen Anteil kürzt, sind sie die Produkte der Beratungsunternehmen. Alle genannten Konzepte waren modern, wurden aber nach einer Zeit durch neue Konzepte oder Modifizierungen abgelöst. Daher kann man davon sprechen, dass auch die Produkte der Unternehmensberatungen den typischen Verlauf eines Produktlebenszyklus aufweisen.⁸³ Die Beratungsunternehmen sind im Sinne der eigenen Nachhaltigkeit daran interessiert, ihren Klienten regelmäßig neue Strategien und Methoden zu verkaufen. Hier muss genau geprüft werden, ob es sinnvoll ist, „jede Mode mitzumachen“⁸⁴.

4.2 Spezialberatung (Auswahl)

4.2.1 Personalberatung

Personalberater übernehmen Aufgaben im Rahmen der Einstellung von Fach- und Führungskräften und der Personalentwicklung. Ein weiterer, relativ neuer Bereich der Personalberatung ist die Outplacement-Beratung.

Bei der Beratung im Rahmen der Personalsuche wird unterschieden zwischen „Direkt-Ansprache von Fach- und Führungskräften und anzeigengestützte Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften“⁸⁵. Die Direkt-Ansprache wird auch als Direct-Search oder Headhunting bezeichnet. Über das erfolgreichste Instrument bei der Suche von Führungskräften gibt es unterschiedliche Meinungen. Es gibt die Ansicht, „dass Top-Führungspositionen kaum über Anzeigen besetzt werden können“⁸⁶ Andere Autoren meinen, „dass für viele etablierte Führungskräfte das regelmäßige Studium der überregionalen Stellenanzeigen sogar (Wochenend-)Pflicht ist.“⁸⁷ Weitgehende Einigkeit herrscht darüber, dass die anzeigengestützte Suche für Nachwuchskräfte am effizientesten ist, da diese „per Direktansprache nämlich nur mühsam namentlich zu identifizieren“⁸⁸ sind. Die Direktansprache ist in Deutschland erst seit 1991 erlaubt. Bis dahin durften Personalberater nur anzeigengestützt

⁷⁹ vgl. Balzer / Student; Manager Magazin, Operation Big Mac, 11/02, Seite 54

⁸⁰ Walter, Norbert; Die Rolle mittelständischer Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft, Seite 19

⁸¹ Bamberger / Wrona; Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung, Seite 23

⁸² vgl. Haake, Klaus; Beratung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), Seite 197

⁸³ vgl. Baumgart, Peter / Hartmann, Marc; Den Wandel gestalten – Implementierung als unternehmerische Herausforderung, Seite 160

⁸⁴ Townsend, Robert; Organisation ist fast alles, Seite 135

⁸⁵ Nussbaum, A. / Neumann, B.; Jede Entwicklung geht vom Menschen aus, Seite 127

⁸⁶ Tanneberger, Jürgen; Executive Search, Seite 62

⁸⁷ Heiligenthal, E. / Spreter-Müller, B.; Direktansprache oder Anzeigensuche, Seite 45

⁸⁸ Nussbaum, A. / Neumann, B.; Jede Entwicklung geht vom Menschen aus, Seite 58

suchen. Hier ist anzumerken, dass diese Regelung Bestand hatte, „obgleich schon vorher die Zahl der Headhunter ständig zunahm.“⁸⁹

Outplacement ist die Beratung von Unternehmen bei der Trennung von Führungskräften und die Beratung der Manager bei der Suche eines neuen Arbeitgebers. Diese Suche findet im Auftrag des entlassenden Unternehmens statt. Outplacement ist Anfang der 1960er Jahre in den USA entstanden, als große Unternehmen im größeren Rahmen Manager entlassen mussten.

Da ein Arbeitsplatzwechsel mittlerweile auch für Manager zur Karriere gehört, „ist das Outplacement ein normales personalpolitisches Instrument“⁹⁰ geworden. Bei allen Unternehmen ist das noch nicht der Fall. Bei Siemens „fühlen sich jetzt viele überfordert bei dem Gedanken, noch mal woanders anzufangen.“⁹¹ Der Bedarf für Outplacementberatung ist bei Siemens vorhanden, denn „die meisten haben doch seit 20 Jahren keine Bewerbung mehr geschrieben, [...] die können nur noch in Siemens-Abkürzungen reden, wie sollen die denn bitte zurechtkommen?“⁹²

4.2.2 Marketing- und Vertriebsberatung

Zu den Aufgaben der Marketing- und Vertriebsberatung gehören Beratung im Bereich Sortimentsgestaltung, Vertriebsorganisation im Innen- und Außendienst und Preis- und Konditionenpolitik. Weiterhin beschäftigen sich Vertriebsberater mit der Entwicklung und Einführung von Entlohnungssystemen für Verkäufer.

In den Bereich der Marketingberatung fallen die Aufgaben der klassischen Werbeagenturen, also beispielsweise die Konzeption und Umsetzung von Werbestrategien. Unter dem Sammelbegriff Marketingberatung ist auch der gesamte Bereich der Marktforschung angesiedelt.

Da „die Politik erfolgreicher Unternehmen [...] das Heute nicht als die Fortsetzung des Gestern, sondern vielmehr als den Beginn des Morgen“⁹³ betrachtet, sollte sich jedes Unternehmen mit elektronischer Kommunikation beschäftigen. Gerade im e-Bereich⁹⁴ findet ein Umbruch in hoher Geschwindigkeit statt. Die Gefahr ist, dass durch die vielen neuen Anbieter auf diesem Gebiet, diverse Fehler von anderen Nutzern auf der Anbieter- und Konsumentenseite unbemerkt übernommen werden.

Der elektronische Markt erscheint für den Laien auf den ersten Blick einfach. Da das Internet bereits seit den 1970er Jahren besteht, haben sich Regeln etabliert, die informell gelten aber der Allgemeinheit in der Regel nicht bekannt sind.⁹⁵ Dazu gehört z.B. die Netiquette.⁹⁶ Als unerfahrener Anbieter kann man

⁸⁹ Heiligenthal, E. / Spreter-Müller, B.; Direktansprache oder Anzeigensuche, Seite 44

⁹⁰ Lewcziejewski, Klaus; Guter Rat von Beratern, Seite 59

⁹¹ Hajek / Hennersdorf; Wirtschaftswoche 44/2002, Seite 72

⁹² Hajek / Hennersdorf; Wirtschaftswoche 44/2002, Seite 72

⁹³ Wühl-Struller, Klaus; Denksouveränität, Seite 54

⁹⁴ das vorangestellt e- bezeichnet alles, was mit geschäftlicher Internettechnik in Verbindung steht.

⁹⁵ vgl. Hillgärtner, Harald; Die Geschichte des Internet, [Online] 23.01.2001

im Verkehr mit erfahrenen Nutzern und anderen Anbietern schnell und unbemerkt viele Fehler machen. Dies gilt auch und vor allem für den Bereich der relevanten Rechtssprechung. Diese ist aufgrund der Neuheit der Materie uneinheitlich und einer hohen Dynamik unterlegen.⁹⁷ Hier kann man auf einen Berater angewiesen sein, der keine langjährige Erfahrung aber aktuelles Wissen vorweisen können muss.

Zu vielen Missverständnissen führt, dass das Internet in den Medien anderes dargestellt, als es von professionellen Anwendern genutzt wird. „Das wirkliche Internet - das Internet, wie es ist, wie es wirklich funktioniert - passt weder in die traditionellen Modelle der Medien noch in die der Wirtschaft. Ergo existiert das Internet nicht. Die Medien haben ein Bild vom Internet geschaffen, das der Wirtschaft gefällt und das sie bereits kennt - nämlich als Fernsehen.“⁹⁸ Ein qualifizierter Internetberater kann dieses Bild entschärfen und Chancen durch den Einsatz von Internettechnik aufzeigen.

4.2.3 Entwicklung und Konstruktion

Externe Beratung im Bereich Forschung- und Entwicklung ist eine Aufgabe, die einerseits von Forschungsinstituten wie beispielsweise der Fraunhofer Gesellschaft oder auch von Lieferanten übernommen wird. Als Beispiel für Forschungsinstitute ist das Office Innovation Center der Fraunhofer Gesellschaft in Stuttgart zu nennen. Hier wird einerseits selbständig geforscht, andererseits aber auch Beratungsleistungen für Unternehmen angeboten.⁹⁹

Die Kooperation mit Lieferanten im Bereich der Forschung und Entwicklung hat McDonald's schon in den 1960er Jahren vorangetrieben. Um das Wachstum der Restaurantkette zu ermöglichen, war es unumgänglich, dass die Rohstofflieferanten zumindest einen Teil des Entwicklungsrisikos übernahmen. „Die meisten Produktinnovationen waren nur möglich, weil sich die Lieferanten bereit zeigten, in neue Herstellungstechnologien zu investieren und das Risiko einer Fehlinvestition in Kauf zu nehmen.“¹⁰⁰ Heute ist es im Zuge der Spezialisierung beispielsweise im Getränkesektor üblich, dass neue Geschmacksvariationen aus den Reihen der Aromalieferanten kommen und die Hersteller sich auf die reine Produktion, ihre Kernkompetenz konzentrieren. Die Lieferanten übernehmen Beratungsaufgaben im Entwicklungsbereich.

In anderen Industriezweigen wie beispielsweise der Automobilindustrie ist es üblich, dass die Forschung und Entwicklung vom den Automobilherstellern betrieben wird und die Zulieferer lediglich die Produktion der vorgegebenen Teile durchführen.

Eine Mischform zwischen Marketing- und Entwicklungsberatung findet sich im Bereich der Innovationsberatung und Ideenfindung. Aufgabe dieser Berater ist

⁹⁶ vgl. o.V., Netiquette Home Page, [Online], 05.12.2002

⁹⁷ vgl. Siems, Helge, Über das Teledienstegesetz (TDG), [Online], 12.12.2002

⁹⁸ Locke, Christoph, Gonzo-Marketing, Seite 192

⁹⁹ Fraunhofer Office Innovation Center OIC, Wir über uns, [Online], 24.10.2002

¹⁰⁰ Love, John F.; Die McDonald's Story, Seite 432

es, Ergebnisse der Trendforschung auszuwerten und auf dieser Basis neue Produkte für einen speziellen Auftraggeber oder für den freien Markt zu entwickeln.¹⁰¹ „Die zukünftigen Wünsche der Konsumenten vorauszuahnen, um mit dem Gewünschten zur Stelle zu sein, bevor sich die Konkurrenten darüber klar geworden sind, das ist das Erfolgsrezept par excellence.“¹⁰²

4.3 Interim Management

Interim Management wird auch als Mietmanagement oder Management auf Zeit bezeichnet. Gemeint ist die „durch eindeutige Zielvorgaben von vornherein zeitlich begrenzte Wahrnehmung von Managementfunktionen“.¹⁰³ Es hat Bedeutung in Verbindung mit Sanierungen, Generationswechsel oder bei Umstrukturierungen von Unternehmen.

Beim Interim Management geht es meistens nicht um die Ausarbeitung von Strategien sondern um die Umsetzung im Unternehmen. Ein aktuelles Beispiel für Interim Management ist Hapag-Loyd Kreuzfahrten. Hier wird ein Partner der Unternehmensberatung McKinsey ab 1. Januar 2003 Sprecher der Geschäftsführung des McKinsey-Beratungskunden Hapag-Loyd Kreuzfahrten. Seine Aufgabe ist die Umsetzung der vorher durch McKinsey erarbeiteten Strategien.¹⁰⁴

Bei Insolvenzen wird der Insolvenzverwalter als Manager auf Zeit formales Mitglied der Geschäftsführung. Hier geht es aber immer weniger darum, die Insolvenz zu verwalten als „das Ruder herumzureißen“¹⁰⁵ und das Unternehmen zu sanieren, anstatt es zu zerschlagen. Der Insolvenzverwalter wird also immer mehr zum Interim Manager. Insbesondere bei großen Unternehmen, bei deren Abwicklung viele Arbeitsplätze auf dem Spiel stünden, ist auch das politische Interesse an einer Sanierung des Unternehmens groß. Durch das neue Insolvenzrecht soll die Quote der Unternehmensfortführungen erhöht werden. Trotzdem ist der Insolvenzantrag „eindeutiges Indiz dafür, dass das Management das Unternehmen ohne fremde Hilfe nicht mehr gewinnbringend leiten kann“¹⁰⁶. Das führt dazu, dass der Insolvenzverwalter neben juristischen Kenntnissen Managementqualitäten aufweisen muss bzw. vom Insolvenzverwalter für die Sanierungsphase ein externer Manager eingesetzt wird. Das zweite wird eher der Fall sein, denn da die Materie sehr kompliziert geworden ist, verliert ein Insolvenzverwalter „ohne leistungsfähiges Backoffice mit Spezialisten wie Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern [...] gerade in größeren Verfahren schnell den Überblick.“¹⁰⁷ Als aktuelle Beispiele für größere Insolvenzen wären hier die Insolvenzen der Philipp Holzmann AG, KirchMedia AG oder der Mobilcom AG zu nennen.

¹⁰¹ vgl. Scharf / Schubert; Marketing, Seite 103 ff.

¹⁰² Popcorn, Faith / Marigold, Lys; Der Popcorn Report, Seite 45

¹⁰³ Frank, Kirsten; Interim Management, Seite 9

¹⁰⁴ o.N., McKinsey-Berater steuert Hapag-Kreuzfahrer, fvw, 26/2002, Seite 32

¹⁰⁵ vgl. Katzensteiner, Thomas, Insolvenzverwalter: Schwieriger Spagat [Online], 19.11.2002

¹⁰⁶ Littkemann, Jörn / Madrian, Jens-Peter; Die Rolle des Insolvenzverwalters aus der Perspektive des Prinzipal-Agenten-Ansatzes, Seite 84

¹⁰⁷ Katzensteiner, Thomas, Insolvenzverwalter: Schwieriger Spagat [Online], 19.11.2002

Insolvenzverwalter haben keine festgelegten Qualifikationen. Entscheidend ist, dass sie von einem Gericht bestellt werden. Voraussetzung für die Berufungsfähigkeit ist, dass es sich um „eine für den jeweiligen Einzelfall geeignete, insbesondere geschäftskundige und von den Gläubigern und dem Schuldner unabhängige natürliche Person“¹⁰⁸ handelt. Häufig werden Anwälte mit der Verwaltung von Insolvenzen beauftragt. In der juristischen Ausbildung gibt es die Zusatzqualifikation Fachanwalt für Insolvenzrecht, die allerdings in der Praxis kaum Bedeutung erlangt hat. So kommt es auch vor, dass Wirtschaftswissenschaftler mit juristischen Kenntnissen von Gerichten als Insolvenzverwalter bestellt werden.¹⁰⁹

Der Insolvenzverwalter wird vom Amtsgericht bestellt, in dessen Bezirk der Schuldner seinen allgemeinen Gerichtsstand hat. Das Honorar wird vom zuständigen Gericht nach dem Wert der Insolvenzmasse nach Beendigung des Verfahrens unter Berücksichtigung der Schwierigkeit der Geschäftsführung festgelegt.¹¹⁰ Da zur Insolvenzmasse auch das Vermögen gehört, das der Schuldner während des Insolvenzverfahrens erlangt, wird der Insolvenzverwalter ein Eigeninteresse an der erfolgreichen Fortführung des Geschäfts haben.¹¹¹

5. Beratungsqualität

5.1 Beruf: Unternehmensberater

„Der Zugang zu einer Tätigkeit als Unternehmensberater/in ist nicht geregelt.“¹¹² Jeder Mensch kann sich demnach als Unternehmensberater, Personalberater, Management-Consultant oder dergleichen bezeichnen. Dies hat den Vorteil, dass auf neuen Märkten Berater auftreten können, die Anforderungen erfüllen, die aufgrund der hohen Dynamik der Entwicklung noch nicht in formalen Ausbildungen enthalten sind. Der Nachteil ist, dass dadurch auch schlecht qualifizierten oder unseriösen Beratern der Markt offen steht. „Vielfach sind Beratergutachten in der Praxis nicht zu gebrauchen“¹¹³.

Da es die Qualifikation „Unternehmensberater“ nicht gibt, existieren viele verschiedene Ansätze, die für eine erfolgreiche Karriere als Unternehmensberater notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen zu definieren. In Stellenanzeigen von Unternehmensberatungen finden sich oft die drei Bestandteile fachliche Kompetenz, methodische Kompetenz und persönliche Kompetenz. Neben fachlicher Qualifikation ist für den Erfolg eines Beraters entscheidend, „die menschlichen und kulturellen Eigenarten des Klientensystems zu begreifen und sich mit seinem Know-how einzubringen,

¹⁰⁸ Bundesministerium der Justiz, InsO, § 56 [Online], 26.11.2002

¹⁰⁹ vgl. Katzensteiner, Thomas, Insolvenzverwalter: Schwieriger Spagat [Online], 19.11.2002

¹¹⁰ vgl. Bundesministerium der Justiz, InsO, §§ 3,63 [Online], 26.11.2002

¹¹¹ vgl. Bundesministerium der Justiz, InsO, §§ 35 [Online], 26.11.2002

¹¹² BDU, Informationen für Berufseinsteiger [Online], 26.11.2002

¹¹³ Staute, Jörg; Der Consulting-Report, Seite 181

ohne absorbiert zu werden.“¹¹⁴ Eine Analyse der Selbsteinschätzungen von Unternehmensberatern im Jahre 1976¹¹⁵ ergab, dass, neben fachlichen Fähigkeiten, Kenntnisse vor allem in Bereichen wie Soziologie und Philosophie als besonders wichtig eingeschätzt wurden. Ein Berater sollte über Kommunikationsfähigkeiten verfügen, Problemlösungstechniken anwenden und empirisch arbeiten können sowie dazu in der Lage sein, „bei der Auseinandersetzung mit allen Arten von Situationen flexibel zu sein.“¹¹⁶ Als notwendige Einstellungen für den Beruf nannten die befragten Berater z.B. Reife und Selbstvertrauen, um zur eigenen Meinung stehen zu können sowie den Glauben an Technologie als Werkzeug, nicht als Ziel. Ein Berater muss vor allem dazu in der Lage sein, Probleme zu erkennen und genau zu analysieren. Daraus ableiten lässt sich die essentielle Fähigkeit zum genauen Zuhören und präzisen Beobachten als Voraussetzung für die Analyse von Aufbau- und Ablauforganisation. Bedeutend für alle Befragten war die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis, um ein Unternehmen unabhängig von den eigenen Werten, Wahrnehmungen und Einstellungen objektiv beraten zu können.

Da es nicht die ausschließliche Aufgabe des Beraters sein kann, Ratschläge zu geben, benötigt der Berater Fähigkeiten der Durchführung. Das Ergebnis einer Beratung ist in der Regel die Veränderung von Abläufen oder dem Aufbau einer Organisation. Als elementare Fähigkeit neben der Durchsetzungsfähigkeit ist Kreativität und manchmal auch die Neigung zu unkonventionellem Denken und damit die Bereitschaft, kalkulierbare Risiken einzugehen, zu nennen. Denn überdurchschnittliche Erfolge kann ein Unternehmen nur dann verzeichnen, wenn es Dinge anders macht als die Mitbewerber, also der Durchschnitt.¹¹⁷ Für den Berater ist es notwendig, sich die Auswirkungen der Maßnahmen, die er vorschlägt oder verwirklicht, genau vorzustellen. Dazu muss er in der Lage sein, um aus der Veränderung resultierende Chancen und Risiken besser kalkulieren zu können.

Die Auswertung der Webseiten der fünf größten Beratungsunternehmen in Deutschland hat ergeben, dass für alle Unternehmen neben einer fundierten, international ausgerichteten Hochschulausbildung mit überdurchschnittlichem Abschluss und eventueller Promotion vor allem weiche Faktoren wie Kreativität, Individualismus und der Mut zu unkonventionellem Denken wichtig ist. Der überwiegende Anteil der Berater hat eine betriebswirtschaftliche Ausbildung. Die folgende Grafik zeigt die Formalqualifikation der Berater und Partner der Unternehmensberatung McKinsey. Als zweiten Abschluss können 48% der Berater und 72% Partner der Partner eine Promotion vorweisen. Den Titel MBA führen 45% der Berater und 17% der Partner.

¹¹⁴ Lühr, Peter; Externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 98

¹¹⁵ vgl. Lippitt, Lippitt; Beratung als Prozess, Seite 228

¹¹⁶ Lippitt, Lippitt; Beratung als Prozess, Seite 229

¹¹⁷ vgl. Crainer, Stuart; Das Tom-Peters-Phänomen; Seite 142

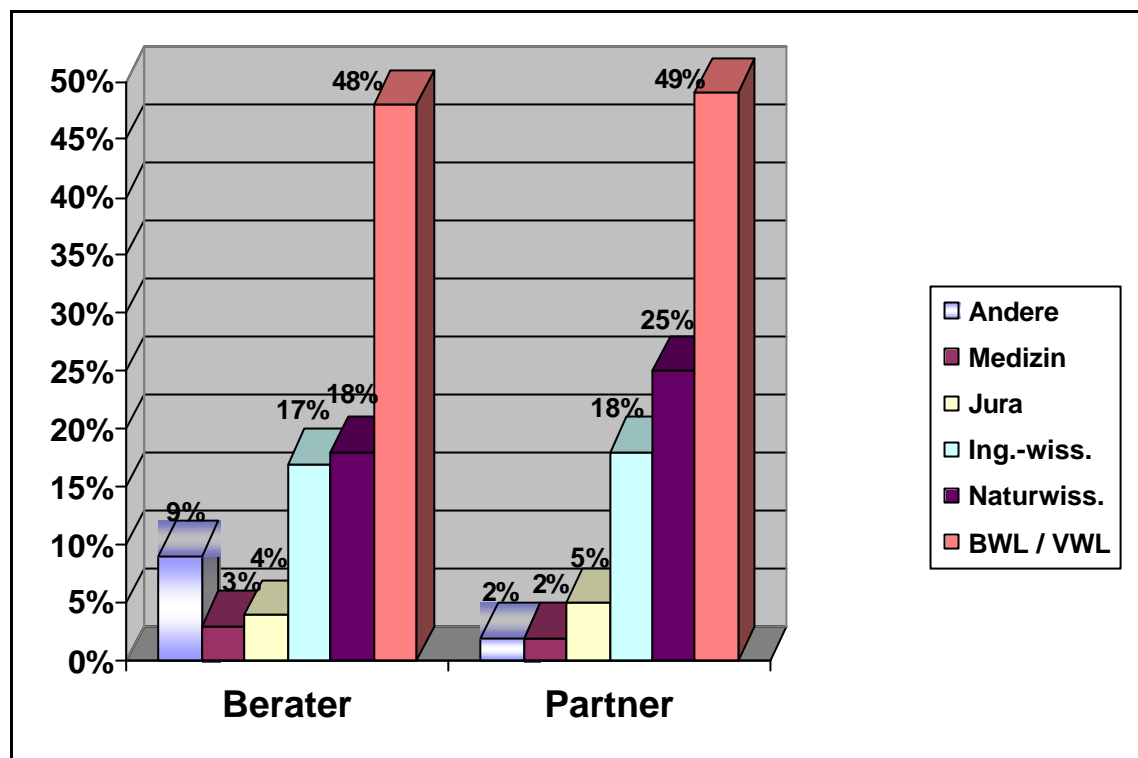


Abbildung 3: Formalqualifikation der Berater und Partner der Unternehmensberatung McKinsey (Quelle: <http://www.mckinsey.de>, Stand: Dezember 2001)

Im Anbetracht der Möglichkeit, das Anforderungsprofil eines Beraters unabhängig von reinen harten Faktoren zu definieren, kann es sinnvoll sein, den potentiellen Beratungskunden durch einen Kodex bzw. eine einheitliche Zertifizierung ein Stück Unsicherheit bei der Wahl des passenden Beratungsunternehmens zu nehmen. Mitglieder des BDU verpflichten sich zur freiwilligen Einhaltung eines „Ehrenkodex“ aus neun Punkten. Dazu gehört, nur Aufträge zu übernehmen, die der fachlichen Kompetenz entsprechen, objektiv, neutral und eigenverantwortlich im Interesse des Kunden zu arbeiten und Stillschweigen über interne Vorgänge zu bewahren. Weiterhin enthält der Kodex Aussagen über die Unterlassung von Abwerbung von Mitarbeitern der Klienten, die Einhaltung eines fairen Wettbewerbs, angemessene Preisbildung und seriöse Werbung.¹¹⁸

Zur Sicherung der Beratungsqualität, Vergleichbarkeit der Leistungen und Verringerung der Risiken für den Klienten vergibt der Dachverband der nationalen Unternehmensberatervereinigungen „The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)“ das Zertifikat „Certified Management Consultant“ (CMC). Berater, die dieses Zertifikat tragen möchten, müssen u.a. drei Jahre Berufserfahrung als Unternehmensberater und eine angemessene Ausbildung vorweisen. Wie diese Ausbildung auszusehen hat, ist nicht näher definiert. In den drei Qualifizierungsjahren müssen Zertifikats-Aspiranten pro Jahr 1200 Stunden aktiv an Beratungsprojekten gearbeitet

¹¹⁸ vgl. Bundesverband deutscher Unternehmensberater, Berufsgrundsätze [Online], 15.10.2002

haben. Weiterhin werden Empfehlungen von zwei bereits zertifizierten Beratern und Referenzen von fünf Klienten gefordert.¹¹⁹ Das Zertifikat wird von den nationalen Mitgliedern der ICMCI vergeben. In Deutschland ist das der BDU. Eine Klassifizierung kann deshalb sinnvoll sein, weil manche Klienten möglicherweise nicht dazu in der Lage sind, „die Qualität der angebotenen Dienste und die damit verbundenen Risiken zu beurteilen.“¹²⁰ Ob die Klassifizierung durch einen Branchenverband ausreichend objektiv ist, kann unterschiedlich beurteilt werden. Denn es gibt auch unter den Mitgliedern des BDU „Yuppie-Consultants, die mangelndes Fachwissen und fehlende Praxiserfahrung durch schicke Anzüge und wohlklingende Worte wettmachen wollen.“¹²¹

Roland Berger sieht Unternehmensberatungen selbst als wichtigen Bestandteil der Managementausbildung, denn „im Lebenslauf von immer mehr Topmanagern findet man eine Karriere auf Zeit bei renommierten Beratungsgesellschaften“¹²²

5.1 Erfolgsfaktoren einer externen Beratung

Ausgehend von der formalen und informellen Qualifikation der Berater, können weitere Erfolgsfaktoren für ein Beratungsprojekt definiert werden¹²³. Basis muss es sein, die „richtigen Fragen zu stellen“¹²⁴ Ohne eine saubere und treffende Situationsanalyse sind alle nachfolgenden Schritte im Projekt mit diesen Fehlern behaftet.

Aus der prozessbezogenen Perspektive der Strategieberatung ist die Einhaltung eines formalen Projektablaufs einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Üblich ist die Anwendung eines 5-Phasen-Modells. Am Anfang steht die ausführliche Situationsanalyse, aus der dann die Ziele abgeleitet werden. Nach der Auswahl der geeigneten Mittel werden die Maßnahmen zur Zielerreichung durchgeführt und abschließend der Erfolg als Grad der Zielerreichung ausgewertet.¹²⁵ Für Projektabläufe gibt es neben diesem Ansatz andere ähnliche Modelle mit einer detaillierteren Aufteilung der Phasen, die dem Grundsatz des dargestellten Grundmodells nicht widersprechen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Projektarbeit ist die Einhaltung eines dynamischen Ablaufs, der permanent den Erfolg des Projektes überprüft und einzelne Schritte gegebenenfalls den geänderten Anforderungen anpasst. Abbildung 4 verdeutlicht das 5-Phasen-Modell.

¹¹⁹ vgl. ICMCI, What is a Certified Management Consultant? [Online] 19.10.2002

¹²⁰ Lippitt / Lippitt; Beratung als Prozess, Seite 105

¹²¹ vgl. Staute, Jörg; Der Consulting Report, Seite 221

¹²² Gaitanides / Ackermann; zfo, Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden!, 5/2002, Seite 303

¹²³ vgl. Lühr, Peter; Externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 34

¹²⁴ Lühr, Peter; Externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 112

¹²⁵ vgl. Fritz, Wolfgang / Effenberger, Jens; Strategische Unternehmensberatung – Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung, Seite 241 ff.

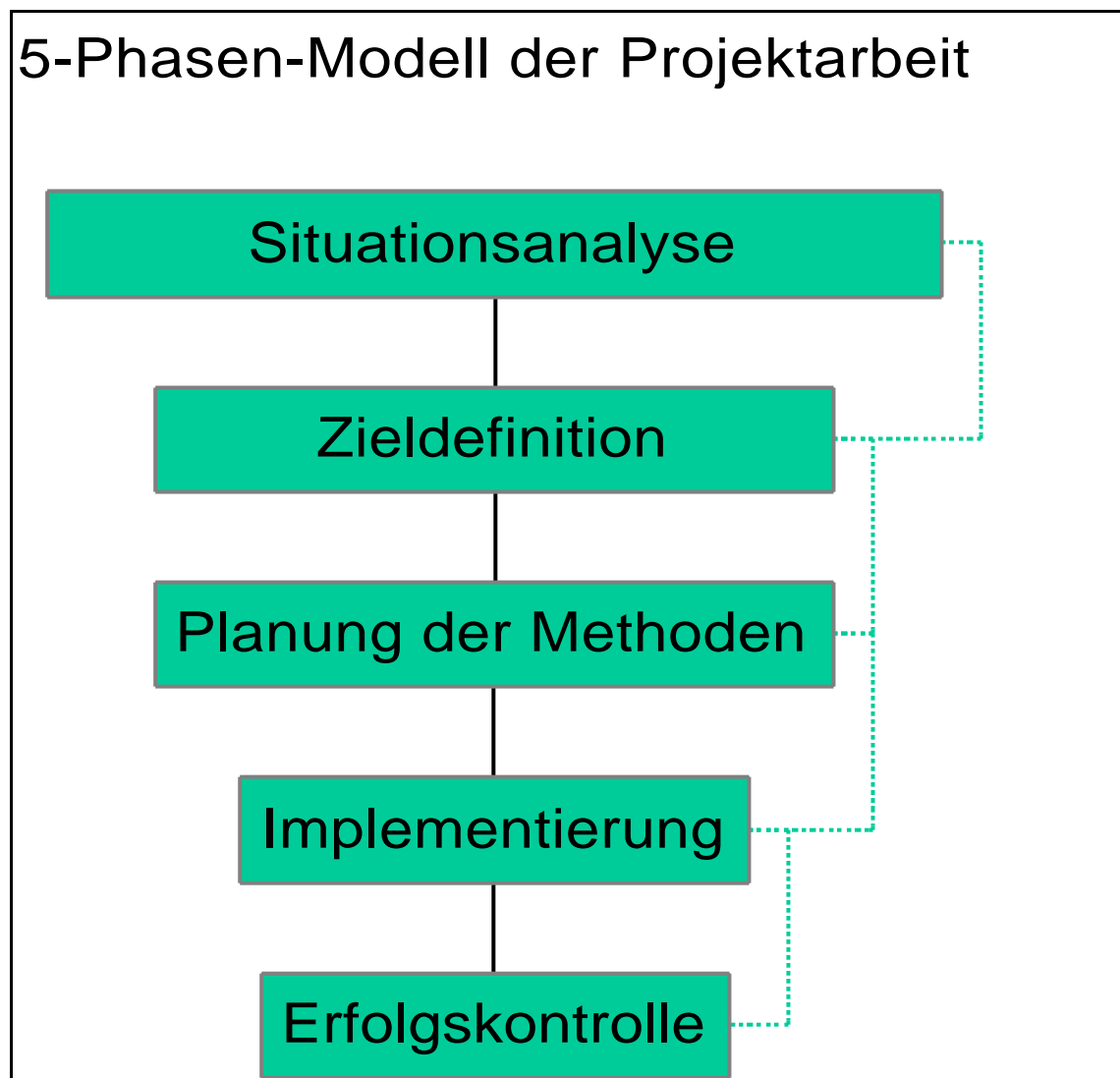


Abbildung 4: 5-Phasen-Modell der Projektarbeit, eigene Darstellung

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist auch die Zusammenarbeit zwischen Klienten und Berater bei der Umsetzung. Es kann weder darum gehen, dass der Klient sich zurückzieht und den Berater machen lässt¹²⁶, noch kann es sein, dass der Berater sich darauf beschränkt, ein Konzept zu entwickeln und den Klienten bei der Umsetzung alleine lässt.¹²⁷ Dieses Konzept stammt möglicherweise aus einem vorherigen Auftrag und ist dementsprechend allgemein gehalten.¹²⁸ Oftmals ist es „selbstverständlich, dass Beratungsgutachten viel Selbstverständliches enthalten.“¹²⁹ Der Erfolg eines Beratungsprojektes kann erst geprüft werden, wenn die vorgeschlagenen Maßnahmen auch umgesetzt werden. Dies ist jedoch nicht zwingend Bestandteil des Beratungsauftrags, „denn häufig enden Strategieberatungen mit

¹²⁶ vgl. Lühr, Peter; Externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 57

¹²⁷ vgl. Lippitt / Lippitt; Beratung als Prozess, Seite 32

¹²⁸ vgl. Staute, Jörg; Der Consulting Report, Seite 159

¹²⁹ Staute, Jörg; Der Consulting Report, Seite 181

der Präsentation der Strategieempfehlung.“¹³⁰ Ob der Berater oder der Klient für die Implementierung der Ergebnisse verantwortlich ist, hängt also von der Art der Beratung ab. Es wird allerdings zunehmend dazu übergegangen, den Berater in die Implementierung der vorgeschlagenen Maßnahmen zu involvieren. „Es gibt Unternehmensberatungen, deren Stärke gerade die *Umsetzung von Beratungsempfehlungen* ist.“¹³¹

Die entscheidende Basis für die Beurteilung des Beratungserfolgs ist die konkrete Definition der Ziele. Diese erfolgt im Projektablauf nach der Situationsanalyse, sofern sie noch nicht Bestandteil des Angebotes war. Das kommt auch hier auf die Art des Beratungsauftrags an. Bei einer Gesamtberatung mit der Ursache Wachstumsprobleme kann das genaue Ziel nach Umfang und Zeit generell erst nach der Situationsanalyse genau definiert werden. Bei der Besetzung einer Stelle durch einen Personalberater wird die klare Zieldefinition Bestandteil des Auftrags sein.

Essentiell für die Kundenzufriedenheit im Beratungsgeschäft ist die klare Definition von zeitlichen und finanziellen Aspekten des Auftrags. Einerseits hat der Klient die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass es „genügend zeitlichen und finanziellen Spielraum [gibt], um den Beratungsprozess in Ruhe durchführen zu können.“¹³² Andererseits muss das Angebot des Beraters so klar sein, dass der Klient den benötigten Aufwand auch budgetieren kann. „In einem guten Projektvertrag sind Festlegungen getroffen, welches Projektergebnis in welcher Zeit erreicht werden sollte.“¹³³ Einige Beratungsunternehmen stehen in dem Ruf, einen großen Teil ihres Umsatzes dadurch zu machen, „weil bestehende Projekte – wie ein Wunder – oftmals immer weiter aufgebläht werden“¹³⁴ Dem kann man entgegenhalten, dass der Berater am Anfang eines Projektes noch nicht weiß, wie groß das Problem ist und wie viel Zeit die Lösung in Anspruch nehmen wird.¹³⁵

Im Beratungsvertrag sollte auch die klare Zusammensetzung des Projektteams des Beraters enthalten sein. Vor dem Vertragsschluss sollten sich alle Projektmitglieder oder zumindest der Projektleiter beim Klienten präsentiert haben. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Beratungsunternehmen einen speziell für Präsentationen geschulten Mitarbeiter schickt. „Sie reisen von einer Vorstellung zur anderen, damit ihre Firma einen guten Eindruck macht.“¹³⁶ Die eigentliche Beratungstätigkeit machen dann möglicherweise andere Berater mit anderen Eigenschaften und Fähigkeiten. Wie wir bereits gesehen haben, hängt Beratung stark von der persönlichen Qualifikation des Beraters ab. „Gerade bei großen Consulting-Unternehmen gibt es die Unsitte, in Angeboten die am besten geeigneten Consultants zu versprechen, das Projekt dann aber von

¹³⁰ Fritz / Effenberger; Strategische Unternehmensberatung, Seite 246

¹³¹ Lühr, Peter; Externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 32

¹³² Lühr, Peter; Externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 35

¹³³ Staute, Jörg; Der Consulting Report, Seite 228

¹³⁴ Hummel / Zander; Erfolgsfaktor Unternehmensberatung, Seite 110

¹³⁵ vgl. Hummel / Zander; Erfolgsfaktor Unternehmensberatung, Seite 110

¹³⁶ Staute, Jörg; Der Consulting Report, Seite 224

Neulingen durchführen zu lassen.“¹³⁷ Genauso wichtig für den Beratungserfolg wie die klare Verpflichtung von einzelnen Beratern auf der Seite des Auftragnehmers ist auch die eindeutige Kompetenzverteilung auf der Seite des Klienten. Die zuständigen Menschen müssen im ausreichenden Umfang zur Verfügung stehen, „um eine ständige und reibungslose Kommunikation des Beraters mit den relevanten Betriebsteilen zu gewährleisten“¹³⁸

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Bereitschaft des beratenen Unternehmens, „auch grundlegende unternehmensinterne Veränderungen vorzunehmen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.“¹³⁹

Unabhängig vom konkreten Auftrag geht Berger von vier Erfolgsfaktoren eines Beratungsunternehmens neben dem Marktanteil bzw. der Marktposition aus. Diese sind das objektiv nachzuweisende Ergebnis eines Beratungsprojektes, die persönliche und fachliche Qualifikation der Berater, die Positionierung der Beratungsmarke und der Beratungsstil.¹⁴⁰

5.2 Risiken

Auch wenn die Auswahl des richtigen Beratungsunternehmens erfolgreich war und dieses die versprochenen Berater auf das Projekt angesetzt hat und die Leistungen korrekt nach Auftrag abgerechnet wurden, sind einige Risiken zu betrachten, die auch im Verantwortungsbereich des beratenen Unternehmens liegen.

So kann es vorkommen, dass „der Auftraggeber versucht, die Beratungsergebnisse zu beeinflussen oder vorzuformulieren“¹⁴¹ Hier kommt es zu einer sogenannten Alibiberatung, die dazu dient, „einen ‚Buhmann‘ für unpopuläre Entscheidungen zu finden“¹⁴² Es geht dabei darum „Unsicherheiten über den Weg und das Ziel von Veränderungen sowie die mit Reformmaßnahmen verknüpften Konflikte sowohl sachlicher als auch persönlicher Art“¹⁴³ auf den Berater abzuwälzen.

Die andere Möglichkeit besteht darin, dass der Unternehmensberater „aus reinen Opportunitäts Gesichtspunkten dazu neigt, Beratungsergebnisse und die daraus von ihm abgeleiteten Empfehlungen gewissermaßen mundgerecht zu servieren.“¹⁴⁴ Das Problem ist, dass Berater dazu neigen, im Sinne der Fortsetzung des Engagements das Topmanagement in einem Unternehmen für Fehler verantwortlich zu machen.¹⁴⁵

¹³⁷ Staute, Jörg; Der Consulting Report, Seite 224

¹³⁸ Lühr, Peter; externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 35

¹³⁹ Fritz / Effenberger; Strategische Unternehmensberatung, Seite 233

¹⁴⁰ vgl. Gaitanides / Ackermann; zfo, Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden!, 5/2002, Seite 301

¹⁴¹ Lühr, Peter; externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 63

¹⁴² Lühr, Peter; externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 63

¹⁴³ Staute, Jörg; Der Consulting Report, Seite 26

¹⁴⁴ Lühr, Peter; externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 64

¹⁴⁵ vgl. Staute, Jörg; Der Consulting Report, Seite 53

Eine weitere Gefahr bei der Zusammenarbeit mit externen Beratern ist, dass sie sich im Laufe ihrer Beratungstätigkeit für den Betrieb unentbehrlich machen. Das führt zu Abhängigkeiten, die nicht im Sinne des Auftraggebers sein können. Die Verantwortung kann beim Beratenden oder beim Beratenen liegen. Der Berater hat die Aufgabe, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten.¹⁴⁶ Sein Ziel ist erreicht, wenn er nicht mehr benötigt wird. Allerdings kann der Berater zu seinem wirtschaftlichen Vorteil dazu tendieren, „eine Situation zu konstruieren, durch die eine Trennung von seiner Person erschwert wird.“¹⁴⁷ Es ist die Aufgabe des Auftraggebers, von Anfang an dafür zu sorgen, dass kein Abhängigkeitsverhältnis entsteht und „so der Grundstock für ein Scheitern des Beratungsprozesses in Sinne einer Nachhaltigkeit gelegt“¹⁴⁸ wird.

Weiterhin sollte der Auftraggeber darauf achten, dass die Berater dem eigentlichen Problem auf der Spur bleiben und nicht „von allen geliebt werden wollen und alle zu allen Zeiten glücklich machen wollen“¹⁴⁹. Einen professionellen Berater zeichnet aus, dass er seine eigenen Grenzen kennt und bei bestimmten Fragestellungen auf weitere zusätzliche Berater verweist bzw. diese selbst zu Rate zieht. Vertraulichkeit beweist ein Berater dadurch, dass er nicht mit seinen Kunden über andere Projekte spricht. Sollte er das während eines Beratungsprojektes tun, wird er dies möglicherweise auch nicht bei anderen Projekten mit den Daten des derzeitigen Klienten unterlassen. Für Professionalität spricht auch, dass der Berater mit einer Bewertung seiner Tätigkeit einverstanden ist.¹⁵⁰ Schließlich ist jedes Feedback kostenlose Beratung. Das sollte ein Unternehmensberater im speziellen zu würdigen wissen.

Bevor ein Berater engagiert wird, sollte intensiv geprüft werden, ob die Probleme auch intern gelöst werden können, d.h. ob der Berater gebraucht wird oder nicht. In einer Dissertation über externe Beratungsleistungen hat Strasser herausbekommen, „dass selbst der größere Teil von Consulting-Kunden die Aufgabe, für die sie externe Kapazitäten gemietet hatten, als intern zu bewältigen bezeichnet“.¹⁵¹

Trotz geeigneter interner Kapazitäten werden drei Gründe genannt, die für das Engagement eines externen Beratungsunternehmens sprechen. Dies sei zum einen die möglicherweise fehlende kritische Distanz des internen Mitarbeiters zu den handelnden Personen, eine möglicherweise notwendige Umgruppierung des internen Consultants, die nach Ablauf des Projektes nicht mehr zurückgenommen werden kann und der Vorteil des betriebsfremden Beraters, die sich aus seiner Erfahrung aus anderen vergleichbaren Beratungsprojekten ergeben kann.¹⁵²

¹⁴⁶ vgl. Lippitt / Lippitt, Beratung als Prozess, Seite 222

¹⁴⁷ Lühr, Peter; externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 69

¹⁴⁸ Lühr, Peter; externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 69

¹⁴⁹ Lippitt / Lippitt, Beratung als Prozess, Seite 223

¹⁵⁰ vgl. Lippitt / Lippitt, Beratung als Prozess, Seite 224 / 225

¹⁵¹ vgl. Staute, Jörg; Der Consulting Report, Seite 26

¹⁵² vgl. Lühr, Peter; externe Berater erfolgreich einsetzen, Seite 68

Gerade im Bereich der elektronischen Medien ist die Gefahr groß, einen schlechten Berater auszuwählen. Da das Publizieren im Internet für jeden Nutzer leicht und nicht mit hohen Kosten verbunden ist, sollte ein guter Berater für elektronische Medien zumindest aktuelle veröffentlichte theoretische Referenzen vorzuweisen haben. Besser sind natürlich aktuelle erfolgreiche Projekte.

6. Zusammenfassung

Die Bedeutung von Unternehmensberatung hat in den letzten Jahren zugenommen. Verschiedene Unternehmen der Branche haben unter der allgemeinen Wirtschaftsschwäche uneinheitlich zu leiden.

Beim Einsatz von externen Beratern müssen verschiedene Chancen und Risiken abgewogen werden. Wenn der Einsatz von externen Beratern als sinnvoll erachtet wird, können dafür verschiedene Gründe angeführt werden. Dazu gehören u.a. Unternehmensgründungen, Generationswechsel oder Wachstumsprobleme.

Arten von externer Beratung sind u.a. die Strategieberatung, Management auf Zeit oder Spezialberatung wie z.B. Personalberatung.

Die Alternative zum Engagement eines externen Beratungsunternehmens ist die Lösung der Probleme mit eigenen Kapazitäten. Die Entscheidung ist ein Kompromiss zwischen dem Aufbau teurer Kapazitäten und der Gefahr, unter Umständen viel Geld für die Lösung von Problemen zu investieren, die ohne weiteres mit eigenen Kapazitäten kostengünstiger in gleicher Qualität hätten gelöst werden können.

Unternehmensberater ist kein Beruf, der ein spezielles Anforderungsprofil vorschreibt. Berufsverbände vergeben Verhaltensregeln und Zertifikate an Berater.

Die Zielfrage, ob externe Beratung notwendig oder überflüssig ist, kann pauschal nicht beantwortet werden. Die Beantwortung der Frage hängt vom Unternehmen, der spezifischen Situation bzw. dem Problem und entscheidend auch von der Qualifikation des Beraters ab. Die notwendige Qualifikation differiert wiederum stark vom Einsatzzweck und diversen weichen Faktoren, die ihrerseits zwischen den Auftraggebern variieren.

Literaturverzeichnis

Bücher

Baumgart, Peter / Hartmann, Marc; Den Wandel gestalten – Implementierung als unternehmerische Herausforderung, in Bamberger, Ingolf (Hrsg.); Strategische Unternehmensberatung, Wiesbaden, 1998, Seite 159 ff.

Bamberger, Ingolf / Wrona, Thomas; Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung, in Bamberger, Ingolf (Hrsg.); Strategische Unternehmensberatung, Wiesbaden, 1998, Seite 5 ff.

Braunschweig, Christoph; Guter Rat kann teuer werden – Nachfolgeberatung, in in Sobanski, Holger / Gutmann, Joachim (Hrsg.); Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Wiesbaden, 1998, Seite 201 ff.

Breuninger, Helga; Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge, in Sobanski, Holger / Gutmann, Joachim (Hrsg.); Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Wiesbaden, 1998, Seite 51 ff.

Crainer, Stuart; Das Tom-Peters-Phänomen: der Aufstieg eines Management-Gurus; Übersetzung: Künzel, Patricia; Frankfurt / Main, New York, 1998

Frank, Kirsten; Interim Management – Rent a head, Ratingen, 1995

Fritz, Wolfgang / Effenberger, Jens; Strategische Unternehmensberatung – Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung, in Bamberger, Ingolf (Hrsg.); Strategische Unternehmensberatung, Wiesbaden, 1998, Seite 233 ff.

Haake, Klaus; Beratung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), in Bamberger, Ingolf (Hrsg.); Strategische Unternehmensberatung, Wiesbaden, 1998, Seite 181 ff.

Hagemeyer, Walter / Wlecke, Ulrich; Turnaround / Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen, in Bamberger, Ingolf (Hrsg.); Strategische Unternehmensberatung, Wiesbaden, 1998, Seite 71 ff.

Handy, Charles; Managementstile; Übersetzung Christian Zilm und Claudia Ade, Hamburg, 1988

Heiligenthal, Ernst / Spreter-Müller, Birgit.; Direktansprache oder Anzeigensuche – Argumente gegen Vorurteile, in Gazdar, Kaevan (Hrsg.); Köpfe jagen, Wiesbaden, 1992, Seite 44 ff.

Hummel, Thomas R. / Zander, Ernst; Erfolgsfaktor Unternehmensberatung: Auswahl – Zusammenarbeit – Kosten; Köln, 1998

Kirsch, Werner / Eckert, Natascha; Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, in in Bamberger, Ingolf (Hrsg.); Strategische Unternehmensberatung, Wiesbaden, 1998, Seite 261 ff.

- Klanke, Burkhard; Interne Beratung, in Reineke, Rolf-Dieter / Wagner, Helmut (Hrsg.); Beratung von Organisationen: Philosophien – Konzepte – Entwicklungen; Wiesbaden, 1992, Seite 101 ff.
- Leciejewski, Klaus; Guter Rat von Beratern: Handbuch für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen; Frankfurt / Main, New York, 1996
- Lippitt, Gordon L.; Beratung als Prozess: was Berater und ihre Kunden wissen sollten; Übersetzung: Lisa Gondons und Klaus Schomburg; 3. Auflage; Leonberg, 1999
- Littkemann, Jörn / Madrian, Jens-Peter; Die Rolle des Insolvenzverwalters aus der Perspektive des Prinzipal-Agenten-Ansatzes, in Beck, Matthias / Möhlmann, Thomas (Hrsg.); Sanierung und Abwicklung in der Insolvenz, Berlin, 2000
- Locke, Christopher; Gonzo-Marketing, nur die Verrückten überleben, Übersetzung Nikolas Bertheau, München, 2002
- Love, John F.; Die McDonald's Story: Anatomie eines Welterfolgs, 3. Auflage, München, 1996
- Lühr, Peter; Externe Berater erfolgreich einsetzen: Der Weg in eine gewinnbringende Partnerschaft auf Zeit; Wiesbaden, 2001
- Malik, Fredmund; Management-Perspektiven, Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung, 2. korrigierte Auflage, Bern, 1999
- Nussbaum, Albert / Neumann, Bodo; Jede Entwicklung geht vom Menschen aus: Human Resources Management als unternehmerische Aufgabe, in Jochmann, Walter (Hrsg.); Personalberatung intern: Philosophien, Methoden und Resultate führender Beratungsunternehmen, Göttingen, 1995, Seite 127 ff.
- Ogger, Günter; Nieten in Nadelstreifen: Deutschlands Manager im Zwielficht; München, 1992
- Popcorn, Faith / Marigold, Lys; Der neue Popcorn Report: Trends für unsere Zukunft, Übersetzung: Henning Thies, München, 1996
- Scharf, Andreas / Schubert, Bernd; Marketing: Einführung in Theorie und Praxis, Stuttgart, 1997
- Silver, Aron David; Wenn die Krise droht – wie jedes Unternehmen auch schwere Zeiten überstehen kann, Übersetzung von Erwin Schuhmacher, Freiburg, 1989
- Smith, Adam; Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, 5. Auflage, München, 1974
- Staute, Jörg; Der Consulting-Report: vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater; Frankfurt / Main, New York, 1996

Tanneberger, Jürgen, Executive Search und Management Appraisals im internationalen Umfeld, , in Jochmann, Walter (Hrsg.); Personalberatung intern: Philosophien, Methoden und Resultate führender Beratungsunternehmen, Göttingen, 1995, Seite 62 ff.

Townsend, Robert; Organisation ist fast alles: wie das Management lernt, die wichtigen Positionen mit den richtigen Mitarbeitern zu besetzen; Übersetzung: Stein, Brigitte; München, 1985

Walter, Norbert; Die Rolle mittelständischer Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft, in Sobanski, Holger / Gutmann, Joachim; Erfolgreiche Unternehmensnachfolge, Wiesbaden, 1998, Seite 15 ff.

Weinläder, Horst; Unternehmensnachfolge, Strategien, Praxis, Recht, München, 1998

Wühl-Struller, Klaus; Denksouveränität – Philosophie für Unternehmer und Führungskräfte, Bayreuth, 1992

Zeitschriften

Balzer, Arno / Student, Dietmar; Operation Big Mac, in: Manager Magazin 11/02, Seite 53 ff.

Hajek, Stefan / Hennersdorf, Angela; Ganz schnell angesteckt, in: Wirtschaftswoche, 44/2002, 24.10.2002, Seite 70 ff.

Gaitanides, Michael / Ackermann, Ingmar; Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden - Interview mit Prof. Dr. h.c. Roland Berger, in zfo – Zeitschrift für Organisation, 5/2002, Seite 300 ff.

o.N., McKinsey-Berater steuert Hapag-Kreuzfahrer, in fww, 26/2002, 18.10.2002, Seite 32

Internet

BASF AG, Corporate Governance, 27.11.2002

<http://www.basf.de/de/corporate/sustainability/nachhaltigkeitsmanagement/corporate.htm>

Bundesministerium der Justiz, Insolvenzordnung, 26.11.2002

<http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/inso/index.html>

Bundesverband deutscher Unternehmensberater, Unser Service für Unternehmensberater,

http://www.bdu.de/scripts/fusebox/index.cfm?fa=page.content&s_kurzname=t_unt

Bundesverband deutscher Unternehmensberater, Marktdaten,

http://www.bdu.de/scripts/fusebox/index.cfm?fa=page.content&s_kurzname=sn_ein_mar_daten

- Bundesverband deutscher Unternehmensberater, Facts & Figures zum Beratermarkt, http://www.bdu.de/downloads/BDU_Studie_Facts%20and%20Figures2001.pdf
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V., Informationen für Berufseinsteiger, 26.11.2002
http://www.bdu.de/scripts/fusebox/index.cfm?fa=page.content&s_kurzname=t_ein
- Bundesverband deutscher Unternehmensberater, Berufsgrundsätze, 15.10.2002
<http://www.bdu.de/downloads/Berufsgrundsätze.pdf>
- Creditreform, Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen 2000, 19.11.2002
<http://www.creditreform.de/angebot/analysen/0015/09.php>
- Fraunhofer Office Innovation Center OIC, Wir über uns, 24.10.2002
<http://oic.fhg.de/deutsch/wirueberuns/konzept/index.htm>
- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung NWR mbH, Krisenberatung für junge Unternehmen, 19.11.2002
<http://www.gib.nrw.de/wachstum/krisenberatung.html>
- Heilman, Dirk / Lückmann, Reinhard, Sparwelle setzt den Beratern zu, 1.10.2002,
http://www.wiwo.de/wiwoangebot/fn/www/sfn/buildww/cn/cn_artikel/id/62638!188132/layout/58327/depot/0/bt/2/fl/0/fm/0/SH/0/index.html
- Hermes Kreditversicherung, Insolvenzprognose 2002
<http://www.hermes-kredit.com/pdf/fakten/insolvenzprognose.pdf>
- Hillgärtner, Harald; Die Geschichte des Internet, 23.01.2001
<http://www.2von5.de/vier/netzaktivismus/node2.html>
- ICMCI, What is a Certified Management Consultant?, 19.10.2002
<http://www.icmci.org/AboutUs/cmc.htm>
- Katzensteiner, Thomas, Insolvenzverwalter: Schwieriger Spagat, 19.11.2002
http://www.wiwo.de/wiwoangebot/fn/www/sfn/buildww/cn/cn_artikel/id/62612!191368/layout/58327/depot/0/bt/2/fl/0/fm/0/SH/0/index.html
- Lünenendonk, TOP 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2001, 11.11.2002,
http://www.luenendonk.com/html/marktanalysen_listen_managementberatung.html
- McKinsey & Company, McKinsey – die Topmanagement-Beratung, 25.10.2002
http://www.mckinsey.de/profil/firm/profil_firm.htm
- Meier, Angelika, Unternehmensnachfolge, 20.11.2002 http://www.startup-in-bayern.de/KnowHow/U_Nachfolge/Unternehmensnachfolgehandbuch.pdf
- o.V., Netiquette Home Page, 05.12.2002, <http://www.albion.com/netiquette/>
- SAP Deutschland, Aufsichtsrat, 27.11.2002
<http://www.sap-ag.de/germany/aboutSAP/cgovernance/triangle/cgaufsichtsrat.asp>

Siems, Helge; Über das Teledienstegesetz (TDG), 12.12.2002
<http://www2.hs-harz.de/~u16038/tdg/>

Statistisches Bundesamt Deutschland, Bruttoinlandsprodukt und Bruttowertschöpfung
Deutschland, <http://www.destatis.de/indicators/d/vgr110ad.htm>